

「日本の雇用慣行」の行方

前稿で見たように、雇用に関する近年の研究によると、「日本の雇用慣行」として挙げられる長期的雇用や年功序列といった慣行が、必ずしも日本固有のものではないことが主張されている。そうした研究によると、長期的雇用や年功序列といった慣行は、ブルーカラー労働者に関して言えば諸外国には見られず、確かに日本固有の特徴であるということが出来るが、ホワイトカラー労働者に関して言うと、国を問わずかなり普遍的に見い出されている。したがってこうした雇用慣行はホワイトカラー労働者に関してはおく一般的な慣行であって日本固有の慣行とは言えないということになる。雇用慣行に関して日本固有の特徴があるとすれば、それはブルーカラー労働者がホワイトカラー的な雇用慣行にしたがって雇用されているということになるという。

しかしながら、ホワイトカラー労働者に関して、雇用慣行上、日本と諸外国でまったく違いがないというわけではない。小池（一九九二）は、ホワイトカラー労働者の企業内での技能形成のあり方に注目して、諸外国との違いを述べている。本稿では小池（一九九二）にしたがって、ホワイトカラー労働者に関して見た日本の雇用の特徴をまとめてみよう。

前稿でも見たように、労働者と企業との関係がまったく流動的であるならば、労働者はより高い評価と賃金を求めて、転職をくりかえし、企業を移動しながら技能を身につけていくことになるであろう。企業のほうも外部労働市場に技能レベルのより高い労働者がいれば、はえぬき人事にこだわることなく、中途採用でそうした労働者を雇用することで生産性を高めていこうとするであろう。しかしながら実際には労働者は企業とのあいだに、明示的であれ暗黙的であれ長期的雇用関係が結ばれていると考えられ、そうである以上、そうした労働者の技能形成のための仕組みと評価のシステムは外部労働市場を経ることなく、企業の内部で行われるのでなければならぬ。

小池（一九九二）によれば、そうしたホワイトカラー労働者の技能形成は、企業内でのキャリア形成のあり方に現われているという。すなわち、企業内での技能形成は、一つの仕事をとり上げて職務分析をするだけでは十分把握することができず、企業内で労働者が経験する関連した一連の仕事群に注目し、それらを長期のOJTとみなすことで捉えようとする。したがって、研究は、長期的なキャリアが企業内でのように形成されていくかに視点を置いて、主に聞き取り調査によって進められている。企業内でのキャリアは、企業の人事戦略に沿って、意図的に形成されていくことが例外なく確かめられたという。

キャリアの「たての広がり」

ホワイトカラー労働者のキャリア形成は、まず「たての広がり」と「よこの広がり」にわけられる。まず「たての広がり」とは、労働者が組織内のどのレベルまで昇進していくかを指している。ここでの日本の特徴と呼べるものは、昇進の差がつく時期が比較的遅いことである。現代の日本の大企業に関していえば、キャリアの「たての広がり」は、はじめの一五、二〇年ほどの第一期とそれ以降の第二期に分けられるとされる。第一期では、実際の差はもつと早い時期についている可能性はあるにしても、キャリアは少なくとも表面上は分化することなく、したがって昇進にもほとんど差がつかない。この傾向には二つの例外が挙げられている。一つは大卒の採用数がまだ少なくエリート社員であったころの傾向を残した企業で、大卒をはじめから幹部候補として育てようと

職場内移動の理由に関するアンケート調査結果

1. 総 計

	1. 本人の能力や見合った持場の移動	2. いろいろな経験を身につけるため	3. 職場内の人関係の改善	4. 特定の業務増減による特場量による移動	5. 仕事内容の変化による移動	6. 離職者の補充にとともに	7. 従業員の希望によって	8. 実 数
1. 事務部門	65.6	76.5	4.2	13.7	11.2	15.3	3.9	744
2. 現業部門(生産・運輸・建設など)	43.5	54.9	7.3	35.7	22.2	18.0	3.8	572
3. 営業・販売部門	62.0	71.5	4.3	16.5	13.1	12.9	6.4	715
4. 技術・開発・設計部門	69.8	71.5	2.1	14.8	21.1	4.9	3.0	431

2. 製 造 業

	1. 本人の能力や見合った持場の移動	2. いろいろな経験を身につけるため	3. 職場内の人関係の改善	4. 特定の業務増減による特場量による移動	5. 仕事内容の変化による移動	6. 離職者の補充にとともに	7. 従業員の希望によって	8. 実 数
1. 事務部門	66.0	74.3	2.4	11.6	10.9	14.0	3.3	421
2. 現業部門(生産・運輸・建設など)	38.5	54.1	6.7	35.3	24.2	18.8	3.4	447
3. 営業・販売部門	56.2	73.9	4.5	16.5	10.5	13.4	4.8	418
4. 技術・開発・設計部門	70.0	71.1	1.4	11.9	17.2	5.8	3.6	360

3. サービス業

	1. 本人の能力や見合った持場の移動	2. いろいろな経験を身につけるため	3. 職場内の人関係の改善	4. 特定の業務増減による特場量による移動	5. 仕事内容の変化による移動	6. 離職者の補充にとともに	7. 従業員の希望によって	8. 実 数
1. 事務部門	61.3	74.2	9.7	16.1	6.5	12.9	12.9	31
2. 現業部門(生産・運輸・建設など)	55.6	55.6	11.1	22.2	0.0	11.1	22.2	9
3. 営業・販売部門	72.7	72.7	9.1	12.1	6.1	12.1	12.1	33
4. 技術・開発・設計部門	90.0	60.0	0.0	30.0	10.0	0.0	10.0	10

(出所) 小野 (1989)
 (原資料) 雇用職業総合研究所「企業内労働力の有効活用に関する実態調査」(謄写)、451ページ
 および453~454ページより。

しているもの、もうひとつは自動車ディーラーで、本社の管理部門のスタッフに入社時から別のコースを歩ませたり、自動車メーカーから供給されたりするものであるという。

一方、入社二五〜二〇年を過ぎて第二期にはいると、昇進に明らかな差がつきはじめ、キャリアは三つに分かれる。ごく少数の人が企業の中核管理職へのキャリアを歩み、かなりの人が部門管理者へのキャリアを、残りの人が非管理者へのキャリアを歩むことになる。こうしたキャリアの分化は諸外国に比べて明らかに遅い時期に現われるが、このことを小池は、「おそい昇進」と呼び、おそらく戦後日本の人事体制の最も大きな特色であると述べている。これに対して欧米でも東南アジアでも「はやい昇進」が見られるという。「はやい昇進」方式の下では、入社前の審査の時点か、少なくとも入社一〜二年以内には、将来の中核管理者の候補が決定されており、こうした幹部候補者はエリート社員としてはじめから別のコースを歩むことになる。

キャリアの「よこの広がり」

一方、キャリアの「よこの広がり」であるが、実際にはこれが労働者の具体的な技能形成に大きな役割を担うことになる。というのは、労働者の技能は、Off-JTを通じて習得されるものもあるとは言え、定型化しにくい企業特殊な技能・知識の多くはOJTを重ねることで習得されることになるため、労働者が技能を習得するのは現在従事している仕事を通じる以外にないからである。したがって、労働者の企業内移動を通じたキャリアパスを見ることが、労働者の技能の「よこの広がり」を調べることになる。

小池によると、「よこの広がり」に関して日本的特徴と呼べるのは、「幅広い専門性」である。日本企業のキャリア形成の特性として、これといった専門知識を持たないジェネラリスト養成型であるということが指摘される

ことが多いが、小池はその説をとらない。労働者のキャリアは比較的初期のうちから大枠での専門分野が決定されていて、その専門に収まる範囲での幅広い企業内異動を通じて技能を形成していく。

この企業内の異動は、人員の不足を埋めるためといった現実的な要請によるものも少なくはないが、それよりもむしろ労働者のOJTを通じて長期的な技能形成を意図したものであり、場合によってはある職種につくためには、どのような部署を経験しておくことが必要かを明示した形で、人事部内に定型化されたキャリアパスが用意されているケースも見られたという。図は別の研究によるものであるが、職場内移動の理由として労働者の技能形成が意図されていることが分かる。

個別の労働者の専門分野の決定のされ方は個人の適性や業種によって違うため、一般的な比較はできないが、入社数ヶ月程度で本人の希望を考慮しながら人事部によって大まかな専門分野が決定され、入社一五〜二〇年までの第一期では、ほとんどの労働者がその専門分野を中心にしていくつかの部門をまわり幅の広い経験を身につけることになる。このキャリア形成は企業の公式な組織図に沿う形でなされる場合と、それにたいして横断的になされる場合とがある。横断的なされる場合でも、かならず前の職との関連が重視された必然的な異動となつていく場合が多い。たとえば製造業の営業職では、初期のキャリアパスのなかに工場の管理部門を経験することが組み込まれているが、これはこの企業の生産する製品の種類が非常に細かく分かれているため、顧客からの注文を工場に対して出す場合に、そうした製品種ごとの製造サイクルや納期を把握しておくことが工場全体の生産効率を考える上で欠かせないからである。ほかにもこうした一見無関係に見える部門を経験しているように見える異動でも、各々の業種ごとの技術環境や顧客特性などの市場環境を踏まえた上で、意図的に用意されたものであるケースが非常に多いという。

このように、ホワイトカラー労働者の多くは企業内の異動を通じて、一定の専門分野を中心にした幅広いキャリアを形成するが、それ自身が労働者個人にとつてのOJT経験となっている。したがってOff-JTは、入社初期の数年に見られるだけにとどまり、中堅以降には管理職研修といった一般的なものを除いて、仕事をはなれた技能形成の場はほとんど用意されていないことが多い。

「おそい昇進」と「幅広い専門性」の評価

「おそい昇進」には企業内の競争を高め、技能の向上を促す、という二つの利点がある。まず競争についてであるが、企業内の競争は仕事ぶりの評価が昇進という形をとって表面化するわけであるが、仕事ぶりの評価は最終的にはその仕事を良く知っている直接の上司の評価を重視せざるを得ない。しかしながら、上司による評価は、どうしても主観的なものになりがちであるので恣意性をまぬかれない。この点、「おそい昇進」方式の下では、ながい時間をかけて多くの上司の下での評価が積み重なっていくことになるので、結果的に査定者の人数を増やして査定の資料を多くしていることになり、そうした恣意性のある程度排除することができる。また長期的な成果で評価がなされるということは、敗者復活が可能であるということになり、評価が表面化するまでのながい期間にわたって、企業内の競争意欲が保持されることになる。こうした長期にわたる競争は、長期にわたって、しかも多勢の労働者に、継続的に技能の向上を促す仕組みにもなっている。

一方、この点、「おそい昇進」のデメリットとしては、入社後比較的遅い時期までキャリアや待遇に差がつかないことの悪平等的な面が、日本企業の海外進出時などにさまざまな摩擦を引き起こす可能性も高いと思われるほか、中途採用などで経験者を雇い入れた場合の処遇の決定に関しても困難が予想される。またはじめから能力

が明らかに高い者に関してはこうした仕組みは損失が大きく、はやい時期からリーダーを養成することには向かないということもできる。しかしだからといって、はやい時期に幹部候補者を育ててしまうと、その時点で選抜から漏れた者の士気が低下してしまい、「おそい昇進」の利点は失われてしまうであろう。また今後の人口構成比の変化によって、第二期で非管理者の比率が増大しつつあることが指摘されているが、このことも「おそい昇進」のもたらす大きな問題の一つであるということが出来る。

かわって「幅広い専門性」の方はどうだろうか。「幅広い専門性」は、多様性や変化への効率的な対応という点で大きなメリットを持っていると考えられる。労働者の一人一人が、自分の専門分野とその隣接分野について幅広く経験を積んでいるのであるから、市場環境の変化にたいしても、大きな追加的コストを払わずに対応していくことが可能になると考えられる。たとえば、顧客の海外進出といった事態にたいして、営業担当者が海外部門も経験していれば、大きな摩擦なく対応が可能であろう。もし、担当者の専門が非常に限られたせまいものであったならば、経営環境の変化にもなつて人員を効率的に配分していくことができず、ある部門で人員が過剰になっているのに別の部門での人手不足が解消できない、と言つた事態になりかねない。

しかしながら、「幅広い専門性」にもいくつかの問題があると思われる。たとえば、かなり専門度の高い仕事に関しては、幅の広さと専門性の高さがうまく両立する保証がないことである。今後企業を取り巻く技術環境の変化にもなつて、非常に高度な専門性を要する仕事が増加してくるとすれば、経験の広さを犠牲にしても専門性の確立を重視せざるを得なくなるであろう。企業が幅の狭い専門性を持った労働者の集まりになつたときに、企業全体としてどのように経営環境の変化に対応して行くかという問題が残されると思われる。またOJT中心の技能形成を重視するあまり、Off-JTを通じた知識や技能の習得が軽視されがちである傾向も見られる。

特に入社初期にはほとんどの企業で充実したOff-JTのコースが準備されているが、中堅以降の社員のためOff-JTのコースは、管理職研修といった一般的なものを除くときわめて少ない。たしかに職場を離れたコースで身につけることができる技能は限られてくるとは思われるが、管理職以上の労働者にとっては、現場をはなれてしまう上にこうしたコースも少ないとなると、技術革新の波に取り残されていく危険性もある。こうしたことは昇進の問題とも関係するが、今後第二期での非管理層の増大と併せて考えると、今後大きな問題になると思われる。

参考文献

小野 旭(一九八九)『日本的雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社

小池和男(編)(一九九二)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社

小池和男・猪木武徳(編)(一九八七)『人材形成の国際比較』東洋経済新聞社

(清水)